مركز أ . د . احمد المنشاوى
للنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية
=======

دور الرقابه الداخليه في تقليل الهدر التربوى فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى بدوله الكويت(دراسة تحليلية)

إعـــــــــــــداد

أ. د.م / نعمات عبد الناصر أحمد

أستاذ مساعد التربية المقارنه والادارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسيوط

nematt.ahmed@edu.aun.edu.eg

د /ثابت حمدى ثابت

مدرس التربية المقارنه والادارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسيوط

thabet.mohamed@edu.aun.edu.eg

أ/حمد متعب فالح البصمان

باحث ماجستير تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

hamadalbasman1@gmail.com

﴿المجلد الواحد والأربعون– العدد الرابع – جزء ثانى- أبريل٢٠٢٥ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالى إلى تحليل ودراسة الإطار الفكري لنظم الرقابة الداخلية في تقليل الهدر التربوى فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى بدوله الكويت،،واليات تطبيق الرقابة الداخلية فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى،وكيفيية تحويل ذلك الى واقع عملي ملموس،وذلك من خلال توضيح الرقابة الداخلية في تقليل الهدر التربوى فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى،حبث تأتي أهمية دور الرقابة الداخلية من خلال تقييم نشاط المنظمة الفعلي، ومقارنته بالنشاط المخطط أداؤه، ومن ثم تحديــد الانحرافات، ومعرفة أسباب الإنحراف،وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلي لمناسبته لموضوع البحث،كما توصلت نتائج الدراسة الى إنّ رسوب التلميذ أو تسربه من المدرسة دليل على وجود خلل في إحدى مقومات العملية التربوية التعليمية، ولذلك لا بد من معالجة هذا الخلل لمنع حدوث هذه المشكلات،كما أثبتت النتائج ان الهدر التربوي يشكل عبئاً مادياً يتمثل في رفع كلفة التعليم بدون عائدٍ مجز، ثم يظهر بشكل آخر عندما تضطر الدولة إلى تكريس جزء كبير من أموالها لمحاربة الأمية ،وأثبتت النتائج إنّ الرقابة الداخلية تؤدى الى زيادة الكفاءات التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية،وإنّ الرقابة الداخلية تؤدى الى الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع والوصول إلى رضاهم.

الكلمات المفتاحية : الرقابه الداخليه - الهدر التربوى - مؤسسات التعليم قبل الجامعى

The role of internal control in reducing educational waste in pre-university education institutions in the State of Kuwait

Prof. Dr. Nemat Abdel Nasser Ahmed

Assistant Professor of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Assiut University

nematt.ahmed@edu.aun.edu.eg

Dr. Thabet Hamdy Thabet

Teacher of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Assiut University

abet.mohamed@edu.aun.edu.eg

Mr. Hamad Mutab Faleh Al-Basman

Master's researcher specializing in Comparative Education and Educational Administration

hamadalbasman1@gmail.com

Abstract:

This research aims to identify to analyze and study the intellectual framework of the internal control system in reducing educational wastage in pre-university education institutions in the State of Kuwait, the states of applying internal control in pre-university education institutions, and the quality of transferring it to a concrete practical reality, and that is through the explanation of internal control in reducing The educational wastage in pre-university education institutions, the importance of the internal control cycle through the evaluation of the actual organizational vitality, and comparing it with the planned vitality, and then determining

deviations and knowing the causes of deviations, and in order to investigate this goal, the researcher used the descriptive analytical method appropriate to the topic of the research, as the results of the study showed that the failure of the student or dropping out of the school is a proof of the existence of a defect in one of the components of the educational process, so it is necessary to address this defect. In order to prevent these problems from happening, as the results proved, Al-Hadar al-Turboi is a financial burden, which is to solve the cost of education without a separate return, then it appears in the last form when the state is in distress. To devote a large part of my wealth to fighting the Umayyad And the results prove that the internal control leads to increase the educational competencies and improve the level of performance of all the employees in the educational institution, and that the internal control leads to fulfilling the requirements of the students, parents and the community and reaching their satisfaction.

Keywords: Internal control - Educational waste - pre-university education

المقدمة:

تُعد التربية والتعليم هي المحرك الأساسي في تطور الحضارات ومحوراً أساسياً لقياس تطور ونماء المجتمعات، لأنها المسؤولة عن إعداد الأجيال القادمة المدربة والمتعلمة لقيادة عجلة التنمية والارتقاء بحضارة الامة، والمساهمة البناءة في رقي الإنسانية وتقدمها.

لذا فإن نجاح هذا النظام أوإخفاقه سوف يؤثر بشكل كبير على كافة قطاعات المجتمع وأنظمته، لذلك أولت المجتمعات الإنسانية في قديمها وحديثها مؤسسات التعليم بكافة انواعه جل اهتمامها ورعايتها وحرصت على توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لرفع كفاءته وفعاليته، حتى أصبح تجويد العملية التعليمية المحور الرئيسي في كل توجهاتها المستقبلية للتحسين والتطوير في ابعاد ومجالات العمل بهذه المؤسسات(فليح حسن،٢٠١٧،ص٦٨)،وتعد مشكلة الهدر التربوى مشكلة عالمية لا يكاد يخلو واقع تربوي منها، لكنها تتفاوت في درجة حدّتها من مجتمع إلى آخر، ومن مرحلة دراسية إلى أخرى، ومن منطقة إلى أخرى. وعلى الرغم من أن مشكلة الهدر التربوى تتخذ صفة العالمية لأنّ معظم بلدان العالم تعاني منها ومن تبعاتها، حيث أن الهدر التربوى يمثل مشكلة كبيرة، وتعد من اخطر الآفات التي تواجه العملية التعليمية ومستقبل الأجيال في المجتمعات المختلفة لكونها إهدار تربوي لا يقتصر أثره على التلميذ فحسب بل يتعدى ذلك إلى جميع نواحي المجتمع(عبد الحسين زويلف،٢٠١٨،ص١٢٧)

فالهدر التعليمى يمثل خطورة كبيرة على الفرد والمجتمع، وذلك لان النظرة إلى العملية التربوية أصبحت غير قاصرة على أنها أنواع من الخدمة للمجتمع، وإنما هي استثمار له عائده، حيث أصبح للمؤسسات التعليمية دورها المؤثر في تكوين الثروة التعليمية من القوى البشرية المؤهلة (De, Saw,2017,P98) والهدر التعليمي هو نتيجة ضعف نتاج العملية التربوية . واكدت توصيات المؤتمرات الدولية على الأعضاء في اليونسكو بالعمل على التقليل من نسب الهدر التعليمى ، ويعتبر تحسين الأداء من الأهداف الرئيسية والدائمة في المؤسسات التربوية، إذ أن العمليات التربوية والتعليمية كثيراً ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العمل واستمراريته (Diaz,Antonia 2013,P65)

لذا دعت الحاجة إلى ضرورة إجراء بعض التحسينات والتطورات التي تساعد على حسن سير العملية التعليمية التي تحقق الهدف التي أنشأت من أجله المدرسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأخذ بتفعيل دور الرقابة الداخلية ، والتي تعمل على المراجعة لمستوى الأداء المدرسي، والعمل على تحسينه بدفعه إلى الأمام في النواحي الإيجابية من جهة وعلاج السلبيات من الجهة الأخرى، كما تتيح مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة وإمكانية انفتاحها على المجتمع

(Eccles, J ,2017,P96) حيث يؤكد نظام الرقابة الداخلية على ضرورة التركيز على مخرجات العملية التعليمية وطرق قياسها، وذلك لمعرفة مدى تحقق الأهداف التعليمية، فما هي إلا التزام المرؤوس باستقلال الصلاحيات الممنوحة له في تأدية الواجبات المسندة إليه وتقديم الأدلة على حسن إدارته وأدائه(محمد سرحان، ٢٠١٨،ص٣٨) وتعمل الرقابة الداخلية علي تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعلم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة علي القيام بدورها على تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل. مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبني انماط وتربوية وإدارية فعالة، وتتضمن مهام الرقابة الداخلية توجيه نشاط مجموعة المعلمين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقه(حسين عبد الهادي،٢٠١١،ص٨٤)

وتعد الرقابة الداخلية من أهم أدوات نجاح تطوير أداء المؤسسات وتقدمها، والتأكد من سير عملها كما هو له، حيث للرقابة الداخلية دور مهم في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وأن تطور هذه المنظمات والمؤسسات جعل من الضروري وجود نظام رقابة داخلي مواكباً لهذه التطورات مع التركيز على سرعة تصحيح الانحرافات والمشكلات المختلفة في الوقت المناسب

مشكلة البحث وأسئلته:

يواجه التعليم المتوسط بدولة الكويت عديد من المشكلات وصعوبات تعيق تقدمه بالشكل المرجو،ولعل من أخطر هذه المشكلات التي تواجه النظام التعليمي هي مشكلة الهدر التعليمى بنوعيه الكمي والكيفي، والتي لها تأثيرات سلبية على صورة الهيئة التعليمية وكفاءتها والخطورة التي قد يشكلها على مستقبل الأمة الثقافي علاوة على كونه خسارة تربوية واقتصادية تستوجب الكشف عن العوامل المسببة لها ومعالجتها.

وتعتبر مشكلة الرسوب والتسرب من أهم المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم الكويتي، وتبلغ نسبة الرسوب في التعليم العام الحكومي للمرحلة المتوسطة ان اجمالي عدد الطلبة الراسبين في مراحل التعليم المتوسط للعام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ كان ٣١٦٥ طالبا وطالبة من اجمالي الطلبة المقيدين والبالغ ٦٨٥٢ طالب وطالبة. وأوضحت أن حجم الرسوب للطالبات اقل مما هو لدى الطلاب حيث بلغت نسبة رسوب الطالبات في المرحلة المتوسطة (٤٦%) في المرحلة المتوسطة،والذكور بنسبة (٦٣%) وأما التسرب فتبلغ نسبته (٤٢% للذكور) و(١٤% للإناث) (عبد العزيز سليمان ،٢٠٢٣، ٤٧) وتعد هذه النسب المرتفعة مؤشراً لوجود هاتين المشكلتين في التعليم المتوسط وهما شديدتي الارتباط ببعضها من حيث النتيجة أو الأسباب

وفي ضوء ما سبق نجد أن الغياب المتكرر للطلاب وصعوبة استيعاب بعض المواد الدراسية تعد من أسباب تعثر الطلاب وتقليل طموحاتهم،وقد يكون ذلك نتيجة صعوبة المناهج الدراسية أوازدحام المقررات الدراسية وكثافتها مما يجعل الطالب ينفر من العملية التعليمة، أو بسبب أساليب التعليم والتدريس ففي التعليم الحكومي يتبع المعلم أساليب الحفظ والتلقين ولا يتيح الفرصة للتعبير وإبداء الرأي(محمد هزاع ،٢٠١٥،ص٧٤) كما أن ضعف المستويين الثقافي والاقتصادي للأسرة يحول دون مواصلة الأبناء للتعليم وتسريهم من أجل العمل ومساعدة أبنائهم مادياً، كما إن المؤسسات التربوية وما تقوم به من عملية تعليمية ينظر إليها باعتبارها مؤسسات إنتاجية اقتصادية لابد أن يكون العائد منها مساوياً أو يزيد عن كلفتها المالية والهدر التربوي نتيجة الرسوب والتسرب يقلل من عدد الخرجين وهنا تبدأ المشكلة بالتأثير السلبي على المجتمع.(عبد المحسن الفريج،٢٠١٨،ص٤١)

وقد أظهرت دراسة (محمد عبد القادر الجاسم ، ٢٠٢٣) أن الفاقد المالي نتيجة رسوب الطالبات يصل الى ٨٣ مليون دينار كويتي بينما الفاقد المالي نتيجة لرسوب الطلاب يبلغ ٤٢ مليون دينار كويتي فى العام الدراسى ٢٠٢٣/٢٠٢٢م،فالفاقد المالى يبلغ ١١٧ مليون دينار كويتي من الإجمالي العام للمصروفات السنوية لعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣البالغ ٨٥٢.٣ مليون دينار كويتي وهذا الفاقد يشكل ١٨ %من ميزانية العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٢. كما أن ارتفاع نسب الرسوب والتسرب تعوق تخرج الطلاب المؤهلين والأكفاء مما يؤثر على قوة العمل وسماتها في المجتمع. حيث إن تكوين وتأهيل رأس المال البشري هو الهدف الذي يسعى إليه قيادات المجتمع للوصول إلى التنمية الشاملة وبالتالي فإن المؤسسات التربوية وأهمها المسؤولية عن تكوين رأس المال البشري أي القوى المؤهلة والمدربة (جاسم محمد،٢٠١٨،ص٦٢)

وفي ضوء ما سبق تعد مشكلة الهدر التربوى من المشكلات التعليمية التى يعانى منها المجتمع الكويتى،مما يترتب عليه ان تكون هناك رقابة داخلية تعمل داخل الوحدات الادارية لكى تكون وسيلة لحماية ومراقبة،ووقاية ومعالجة كل حالات الخطأ والانحراف لتحقيق الاهداف المرجوة والكشف عن المعوقات، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس:"ما دور الرقابه الداخليه في تقليل الهدر فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى بدوله الكويت"و يطرح البحث الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية للرقابة الداخلية بالمؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟

٢- ما الأسس النظرية للهدر التربوي بالمؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟

٣- ما أهم الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت في تقليل الهدر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت (دراسة نظرية وثائقية)؟

٤- ما وقع دور الرقابة الداخلية في تقليل الهدر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث؟

٥- ما أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الرقابة الداخلية في تقليل الهدر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت؟

أهداف البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى مايلى:

١- التعرف على الأسس النظرية للرقابة الداخلية بالمؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.

٢- التعرف على الأسس النظرية للهدر التربوي بالمؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.

٣- التعرف على أهم الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت في تقليل الهدر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت (دراسة نظرية وثائقية).

٤- الوقوف على وقع دور الرقابة الداخلية في تقليل الهدر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث.

٥- التوصل إلى أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الرقابة الداخلية في تقليل الهدر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت

أهمية البحث

تتضح أهمية الدراسة من خلال مايلى:-

الاهمية النظرية

١- التعريف بمفهوم الهدر التربوي ولفت الأنظار إليه خاصةً بعد تفاقمه في القطاع التربوي الكويتى

٢- ترسيخ المفاهيم المتعلقة بجودة التعليم، وتعميم النظرة إلى التعليم على أنه استثمار لا يقل أهميةً عن الاستثمار في المشاريع الاقتصادية، ومن ثم توجيه الأنظار نحو الاهتمام بدراسة العائد التربوي من التعليم.

٣- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الرقابة عمومًا، فالرقابة وسيلة لتحقيق الأهداف والتأكد أن التنفيذ يتم حسب الخطط الموضوعة بالإضافة إلى رصد الانحرافات على مستوى التنفيذ

الاهمية التطبيقية

١- الكشف عن واقع الهدر التعليمى بدولة الكويت من خلال الوقوف على واقع الأداء المدرسي المرتبط بالإدارة المدرسية في المحاور التالية التنظيم المدرسي والشؤون الفنية والإدارية، والإنماء المهني للمعلمين والتنمية المستدامة للطلاب، وتنفيذ المنهج والأنشطة المصاحبة له، وتنظيم المبنى المدرسي وتجهيزاته، وتفعيل العلاقة مع المجتمع الخارجي.

٢- حفز المخططين التربويين في وزارة التربية لوضع خطط تحقق الاستثمار الأفضل لمدخلات العملية التعليمية، وتذليل المشكلات التي تعترضها

٣- الوصول الى صيغة مقترحة لمعالجة الهدر في مرحلة التعليم المتوسط بالإفادة من آراء مديريها ومعلميها كونهم الأكثر معرفةً ودراية بهذه المشكلة ومن ثم فإنهم الأقدر على تقدير الحلول المناسبة لها.

حدود البحث

- حدود الموضوع

تتحدد حدود البحث فى تناولها لدور الرقابة الداخلية فى تقليل الهدر بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بدولة الكويت. والتى تتمثل فى الابعاد التالية:

١- **دور الرقابة الداخلية للتقليل من الهدر التربوى**: حيث يعد نظام الرقابة الداخلية خط الدفاع الأول في المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك يجب أن يكون المسؤولين عن هذا النظام على قدر كافية من الكفاءة والاستقلالية لإتمام أعمالهم على الوجه الأمثل بعيداً عن تدخلات الإدارة ليصبح نظام الرقابة الداخلية هنا مسؤول عن كشف الأخطاء والتجاوزات والتلاعب سوءا من الموظفين أم من الإدارة، لذا يجب أن يكون هناك أنظمة وقوانين تنظم العمل بين الإدارة وهؤلاء المسؤولين لضمان الوصول لأكبر قدر ممكن من الفاعلية لنظام الرقابة الداخلية ،من خلال إشرافه على التطورات والأداء بما يخص الرقابة الداخلية

٢- **انشطة الرقابة الداخلية للتقليل من الهدر التربوى**: هي السياسات والإجراءات فضلا عن بيئة الرقابة الداخلية التي وضعتها الادارة المدرسية لتحقيق أهدافها، وإن الأنشطة الرقابية تساعد على التأكد من القيام بالأنشطة الضرورية للتعرف على الأخطار عند تحقيق اهداف الادارة المدرسية، وكذلك تصميم الأنشطة الرقابية لمنع واكتشاف الأخطاء في البيانات والمعلومات والمساهمة في توثيق وتقوية نظام المعلومات الادارى بالمدارس

٣- **تقدير المخاطر الداخلية للتقليل من الهدر التربوى**:حيث تواجه كل المؤسسات التربوية العديدمن المخاطر المتنوعة من مصادر داخلية وخارجية ، يجب تقديرها وقبل تقييم المخاطر ينبغي إن تكون المؤسسات التربوية قد قامت أهداف بوضع مترابطة على مستويات مختلفة ومتسقة داخليا

٤- **انشطة المتابعة الداخلية للتقليل من الهدر التربوى**: ويقصد بها الإجراءات والسياسات التي تعكس توجيهات الإدارة المدرسية وتنظم هيكل وعمل المؤسسات التربوية بطريقة تؤثر في وعي موظفيها وسلوكياتهم وأدائهم،وتعد هذه البيئة بمنزلة المظلة للمكونات الاخرى وفي حالة عدم فاعلية بيئة الرقابة الداخلية فى المؤسسات التربوية.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم قبل الجامعى بدولة الكويت

منهج البحث

أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض وتحليل الدراسات والأدبيات في مجال عمل الرقابة الداخلية بالمؤسسات التربوية لتحقيق أهداف الدراسة، ومدخل الدراسات المستقبلية لاستطلاع آراء الخبراء من القادة حول اسباب الهدر التربوى

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

١- الهدر

لغة :الهدر: ما يبطل من دم وغيره هدر يهدر، بالكسر ، ويهدر ، بالضم ، هدرا بفتح الدال، أي بطل – تهادر القوم : أهدروا دماءهم ، وذهب دم فلان ،هدرا أي باطلا- الهدر التبدد والضياع

تعرف بانها شخص أو مجموعة أشخاص يقومون بتوجيه ورقابة المؤسسة التعليمية في المستويات العلمية.(محمد بركان،٢٠١٧،ص٩٧)

ويعرف اصطلاحا بانه الخسارة الناتجة عن زيادة نفقات التعليم في الوقت نفسه الذي تكون فيه مخرجات هذا التعليم لا تتناسب مع هذه الزيادة، أو الخسارة الناتجة عن استهلاك أجهزة ومعدات التعليم التي لا يحسن استخدامها(محمد الدريج،٢٠١٩،ص٢٤)

ويمكن تعريف الهدر إجرائيا بأنه : انعدام التوازن بين مدخلات العملية التعليمية من جهة ومخرجاتها من جهة أخرى ،الأمر الذي يسبب تبديداً لرأس المال البشري

٢- الرقابة الداخلية :

تعرف بانها نظم تعمل داخل الوحدة الإدارية سواء أكانت هذه الوحدة خدماتية أو إنتاجية وذلك كوسيلة لحماية ووقاية ومعالجة لكل حالات الخطأ أو الانحراف، وهي عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقق الأهداف المبتغاة والكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها، والعمل على تذليل هذه المعوقات في أقصر وقت ممكن(حسين عبد الهادي،٢٠١١،ص٨٤)

ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقق الأهداف المبتغاة، و الكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها، والعمل على تذليل هذه المعوقات في أقصر وقت ممكن

الدراسات السابقة والتعليق عليها

عرض الدراسات السابقة العربية أولًا، ثم الدراسات السابقة الأجنبية، وفقًا لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

أولا :الدراسات العربية

ويعرضها البحث على النحو التالي:

١- **دراسة حسن مرح (٢٠١٨)**هدفت الدراسة تعرف درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغ عددهم (٤٥٤) مديراً ومديرةً موزعين على المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أُجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٢٢٩) مديراً

ومديرة. واستخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإعداد (استبانة) خاصة بموضوع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية والدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

٢- **دراسة ياسين محمد (٢٠١٨)**هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية الرقابة الداخلية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما كما هدفت تعرف أثر كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، موقع المدرسة، موقع مديرية التربية والتعليم، في فاعلية الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظات الضفة الغربية، في العام الدراسي (٢٠١٢) والبالغ عددهم (١٤٢٠٦) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (٨٥٢) معلماً ومعلمـــة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحث بإعـــداد (استبانة)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة، والدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة أيضاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين فاعلية الرقابة الداخلية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

٣- **دراسة ابراهيم سلامة (٢٠١٩)**هدفت الدراسة التعرف إلى دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وكذلك التعرف إلى سُبُل تطوير دور الرقابة الداخلية من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة. واستخدم الباحث (المنهج الوصفي)، وقام الباحث بتصميم أداتين، الأداة الأولى هي : (استبانة) موجهة لعينة الدراسة، والأداة الثانية هي: (مقابلة شخصية) وموجهة لمديري المناطق التعليمية في محافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٥) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) مدير ومديرة. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، وحاز مجال الرقابة الداخلية لتحسين التقويم المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، وحصل مجال الرقابة الداخلية لتحسين التخطيط الدراسي بالمرتبة الثانية بدرجة كبيرة ، أما مجال الرقابة الداخلية لتحسين الانضباط الوظيفي كان في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة، بينما بلغ مجال الرقابة الداخلية لتحسين الإدارة الصفية على المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة على ضرورة حث العاملين على التفاعل الايجابي مع البرامج الرقابية،وفتح قنوات اتصال بين المعلمين والسلطات القيادية والقائمين على أمر الرقابة وذلك من أجل إحداث المعالجة الفورية لكافة أشكال الانحرافات أولا بأول.

٤- **دراسة خالد الشريف (٢٠١٩)**هدفت هذه الدراسة التعرّف على دور الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في مدارس التعليم العام. وقام الباحث باستخدام (الاستبانة) كأداة رئيسية في جميع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٢٠) مديرا إدارياً بنسبة (٤٠) من مجتمع الدراسة المكون من (٨٠٠) موظف إداري، كما استخدم الباحث (المنهج الوصفي التحليلي)، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه بشكل دقيق والتعبير عنه كما وكيفاً. وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود مفهوم الرقابة الداخلية ومعرفته لدى المديرين والإداريين في التعليم العام ، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية والأداء الوظيفي للعاملين والإداريين عند مستوى دلالة ($a > ٠.٠٥$)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين كل من الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة والمجال الإنساني وبين الأداء الوظيفي للعاملين والإداريين.وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بموضوع الرقابة الداخلية لما له من تأثيرات ايجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي،وضرورة توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين.

ثانيا:الدراسات الأجنبية:

ويعرضها البحث على النحو التالي:

١- **دراسة(Mohamad Abd Aziz et,al (2019** راسة بعنوان "تقييم ممارسات نظام الرقابة الداخلية في مدارس التعليم العام في ماليزي،هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات الرقابة الداخلية في مختلف مدارس التعليم العام في ماليزي واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال مجموعة من الاستبيانات التي أعطيت ١٠٩ مدير مدرسة اتحادية، ،وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن ما نسبته ٨٦٠٢٪ من المشاركين يمارسون نظام الرقابة الداخلية في إدارتهم بشكل فعال، ومع ذلك فإن أولوية هذه العوامل العشرة الممثلة للرقابة الداخلية تختلف بين تلك المدارس، حيث احتلت الرقابة الداخلية في القطاع المالي الصدارة تلاه نظام المعلومات ثم المنهج،ثم الطالب، ثم أوصت الدراسة على ضرورة اهتمام مديرى المدارس في ماليزيا أكثر على الرقابة الداخلية ونظام التقييم السليم ليصبح قطاعًا يعتمد عليه.

٢- **دراسة (Beuren.I .M &Teixyera.S.A (2019**ٰدراسة بعنوان تقويم نظام الرقابة الداخلية لتقيم الاداء في مؤسسات التعليم قبل الجامعى في البرازيل،هدفت الدراسة الى التحقيق في بيئة وكيفية عمل نظام الرقابة الداخلية لتقيم الاداء في مؤسسات التعليم قبل الجامعى،وقد شملت عينة الدراسة على (٤٨) من المديرين المسئولين عن الخطط والافعال الاستراتيجية المطبقة في مدارس التعليم قبل الجامعى فى جنوب البرازيل.وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي القائم على استطلاعه مضمون استبيان الكتروني والمقابلات باعتبارها ادوات الدراسة وقد اظهرت نتائج الدراسة ان نظم الرقابة الداخلية تمتلك دور مهم وفعال في اداء وتقيم مؤسسات التعليم، وان مؤسسات التعليم تعمل على تعزيز وتنسيق افضـل استراتيجية لادارة الاعمال وتفعيل نظم الرقابة الداخلية، ودور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل نظم الرقابة.وأوصت الدراسة بتفعيل دور الرقابة الداخلية في بعض الجوانب التي أظهرت الدراسة اهتمام أقل في أدائها ومن أهم هذه الجوانب "الوقوف على المخالفات أو الإهمال في أداء الواجبات الوظيفية في مؤسسات التعليم قبل الجامعى، ضرورة ممارسة الادارة المدرسية للرقابة على الاداء داخل الموسسات التعليمية من النواحى المالية والإدارية وأدوارة المختلفة بشكل متساوٍ ودون الاهتمام بأدوارٍ معينة وإغفال أدوار أخرى تُعد مهمة، أن لا يقتصر اهتمام الادارة المدرسية بالرقابة على أنواع (أساليب رقابية) معينة مثل أسلوب الرقابة اللاحقة على حساب أساليب أخرى بل لابد من التركيز والاهتمام بالأنواع والأساليب الأخرى للرقابة خاصة التي حصلت على وزن نسبي أقل وذلك بهدف تطوير الدور الرقابي للادارة المدرسية في الرقابة على أداء العاملين بالمدرسة.

٣- **دراسة Noor Safia.& Iqbel .Mohmmed. (2020)**، دراسة بعنوان تنمية قدرة مديري المدارس على تطبيق الرقابة الداخلية بالمدارس الثانوية في باكستان،هدفت الى تحديد قدرة مديري المدارس على تطبيق الرقابة الداخلية بالمدارس، وتحديد استراتيجية محددة يمكن استخدامها بالمدارس لتطبيق الرقابة الداخلية، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٥٤) من الموظفين التعليمين على مستوى المقاطعة المختارين من (٨) مقاطعات و(٨)من مسئولي المقاطعات، و(١٦) من موظفي المقاطعة التعليمية ، و(٨٠) من مديري المدارس الثانوية من الذكور والاناث،وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة.وقد توصلت نتائج الدراسة الي:عدم وجود تدريب مناسب يسهم في تفعيل الرقابة،وضعف التنسيق بين المديرين مما يجعلهم يفتقدون القدرة على فرض نظام رقابي على مؤسساتهم التعليمية،ووجوود اجتماعات شهرية أوبصفة دورية بين مديري المدارس لمناقشة مشاكل مدارسهم،والتعامل مع معلميهم بصورة مقبولة،وانعدام الرؤية الواضحة والسياسيات التعليمية نتيجة عدم تطبيق نظام رقابة واضح ،وأوصت الدراسة بانه يجب على إدارة المؤسسات التربوية أن تلتزم بأنظمة الرقابة، وأن على مديري المدارس أن يسهم بنشاط في الرقابة على أدا الاداء الادارى داخل المدرسة.

٤- **دراسة Hubbard.P:(2021)** ، دراسة بعنوان قوة الشفافية في الحد من الفساد وتفعيل دور الرقابة الداخلية على المؤسسات التعليمية في أوغندا،هدفت الدراسة الي اظهار دور الاعلام في الحد من الفساد في التعليم وتفعيل دور الرقابة الداخلية على المؤسسات التعليمية في اوغندا، وكذلك التغلب على مخاطر التمويل بمدارس اوغندا ، وتوضيح دور الشفافية والرقابة الداخلية في مواجهة الفساد المالي والإداري، دور الإعلام في التوعية والكشف عن الفساد في قطاع التعليم، وذلك من خلال الاستبيانات التي قدمت لنحو (٢٥٠) من العاملين بالقطاع التعليمي في قطاعات دولة أوغندا ما بين مدير مدرسة ومعلم وادارى.وقد توصلت نتائج الدراسة الي:دور الاعلام في العمل على تفعيل النظام الرقابي ونظام الشفافية المطلقة في الحد من مشكلات الفساد في قطاع التعليم بأوغندا،واعطاء مزيد من الاصلاحات لمديري المدارس للتغلب على مشكلات نقص التمويل والمشكلات الادارية في مدارسهم.وأوصت الدراسة و بناء على نتائج الدراسة، طوّر الباحث أنموذجا مقترحا لتحسين دور الرقابة الداخلية على المؤسسات التعليمية، والتدقيق الداخلي بها.

التعليق على الدراسات السابقة

١- تشابهت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في التأكيد على استخدام المنهج والوصفى لتحقيق أهداف الدراسة.

٢-اتفقت معظم الدراسات على أهمية مكافحة الفساد الاداري عن طريق الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية وعلى رأسها مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي.

٣- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي هدفت إلى معرفة دور الرقابه الداخليه بالمؤسسات التربوية بهدف تقويمه على خلاف الدراسة الحالية التي هدفت إلى الوقوف على دور الرقابه الداخليه في تقليل الهدر بمدارس التعليم المتوسط بدوله الكويت

٤- تعددت الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالهدر التربوي الرسوب والتسرب، ويلاحظ أن معظم تلك الدراسات قد تناول أسباب الهدر التربوي، علماً أن بعضها قد تناول أسباب التسرب (كونه مظهر رئيس للهدر التربوي،وبالبعض الآخر تناول أسباب الرسوب،في حين تناولت دراسات أخرى أسباب الهدر التربوي (الرسوب والتسرب) ،كما أن هناك الدراسات التي تناولت إجراءات مواجهة الهدر التربوي ومعالجته

٥- كما تنوعت المرحلة الدراسية التي تناولتها الدراسات السابقة فمنها ما تناول المرحلة الثانوية ، ومنها ما تناول مرحلة التعليم العالي

٦- وتنوعت عينات الدراسات السابقة فمنها ما شمل الطلبة المتسربون ، ومنها ما شمل مديري المدارس والمعلمين ، ومنها ما شمل المعلمين فقط ، ومنها ما شمل مديري المدارس فقط ، أمّا الدراسة الحالية فقد شملت المعلمين والمديرين معاً.

٧- على الرغم من وجود تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناول موضوع الهدر التربوي إلّا أنّ الدراسة الحالية تتميز عن سابقاتها بإعدادها تصوراً مقترحاً لعلاج هذه المشكلة ومحاولة الحد منها من الاقتصار على رصدها وتحري أسبابها، وذلك بالإفادة من وجهات نظر المديرين والمعلمين كونهم الأكثر معرفة ودراية بأوضاع الطلاب والأسباب التي قد تسبب رسوبه أو تسربه، ومن ثم فهم الأقدر على معرفة وتقدير الحلول المناسبة لهذه المشكلة.

٨- كما تتميز الدراسة الحالية عن سابقاتها في حدودها المكانية إذ جرى تطبيق الدراسة في مدارس التعليم المتوسط فى دولة الكويت.

محاور البحث:

يسير البحث وفقًا للمحاور التالية:

المحور الأول: الاسس النظرية للرقابة الداخلية فى الفكر الادارى المعاصر

ويوضحه البحث على النحو التالي

اولا : تطور مفهوم الرقابة الداخلية

شهدت الرقابة الداخلية تطورا مستمرًا في مفاهيمها، ابتداءً من أهميتها في حماية الموجودات من السرقة. سوء الاستخدام والتأكد من صحة المعلومات وكشف المخالفات والنواقص ، مرورًا بالمفهوم الأوسع الذي يشمل رفع الكفاءة التشغيلية والالتزام بتطبيق القوانين والسياسات الموضوعة، فضلًا عن مصداقية الإبلاغ المالي وتحسين نوعية التقارير المالية وتقليل أعمال التدقيق والوقت الضائع بجانب تقليل التكلفة والخسائر باعتبارها مرجع إرشادي لعمليات المصرف (Femke, Geijsel ,2016,P62)

وعند تتبع الأدبيات الرقابية والتدقيقية يلاحظ وجود عدة تعاريف لنظم الرقابة الداخلية، ويرجع ذلك إلى التطور السريع في هذا المفهوم والمتلاحق في العوامل البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية أو كلاهما معا والتي تؤثر في هذا المفهوم بطبيعة الجهات والمنظمات التي قدمت هذا التعريف (سلامة عبد العظيم ،٢٠١٨،ص٧٤)

تعرف (COSO) لجنة دعم المنظمات المنبثقة عن لجنة (Treadway) فقد جاء فيها أن نظم الرقابة الداخلية إلا عملية تتأثر من قبل أعضاء مجلس إدارة المؤسسات التعليمية والإدارة، وغيرهم من المستخدمين(وليد أحمد،٢٠١٥،ص٣٦)

لقد عرف معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين الرقابة الداخلية، ووضعمكوناتها ، وقدم إرشادًا حول تأثير الضوابط الرقابية عند تخطيط واداء تدقيق القوائم المالية (2014,P105 (Nimwegen, T,

وعرف التقرير نظام الرقابة الداخلية على أنه : "مجموعة من العمليات والوظائف، والأنشطة، والنظم الفرعية، والأشخاص الذين اجتمعوا معًا أو تم فصلهم من أجل ضمان تحقيق الأغراض والأهداف(محمد الصيرفي،٢٠١٨،ص١٣١)

وقد عرفها الاتحاد الدولي للمحاسبين في معيار التدقيق الدولي بأنها "العملية التي يقوم بها الأشخاص المكلفون بالرقابة أو الإدارة أو غيرهم من الموظفين بتصميمها وتطبيقها والمحافظة عليها من أجل توفير تأكيد معقول حول تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بموثوقية إعداد البيانات المالية وفاعلية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المطبقة"، حيث يتم تصميم وتنفيذ الرقابة لتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدد تحقيق أي من هذه الأهداف(Campbell, Mary ,2016,P178)

وفي سبتمبر ١٩٩٢ صدر تقرير لجنة كوسو COSO إحدى اللجان المنبثقة عن مجمع المحاسبين الأمريكيين وعن لجنة Tread way حيث تغير مصطلح (هيكل الرقابة الداخلية) إلى مصطلح (الرقابة الداخلية وكان بعنوان الإطار المتكامل للرقابة الداخلية (Robbins,Stephen ,2018,P69)

حيث عرفت لجنة رعاية المنظمات (Coso) الرقابة الداخلية على انها (عملية تتأثر بوحدة مجلس الادارة والموظفين تهدف الى توفير تأكيدات معقولة فيما يتعلق بتحقيق الاهداف والمتمثلة بكفاءة وفاعلية العمليات ، موثوقية التقارير المالية ، والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها (سليم محمود،٢٠١٨،ص٨٧)

ثانيا: أهمية الرقابة الداخلية

تعد الرقابة الداخلية من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطاً كبيراً بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة الدتخلية وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، وبدا ينظر إليها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفاً للسيطرة والسلطة والقوة، بل أصبحت الرقابة الداخلية أكثر تشاركية وأكثر شحذاً للهمم وتلعب دوراً أساسياً في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات.

وتتضح أهمية الرقابة الداخلية فى المؤسسات التعليمية بأنها مدخل وعامل أساسي لتطوير وتحسين العملية التعليمية وخطوة مهمة من خطوات برنامج الإصلاح التعليمي، وأنها تؤدي إلى تجويد العملية التعليمية في المجمل سواء من جانب المدرسة، أوالمعلمين،أوالإدارات التعليمية، ومن جانب أخر ما تلبيه من حاجات الطلبة والمجتمع(أحمد الخطيب،٢٠١٧،ص٢٣١)

وما تحققه من مخرجات تعليمية تصب في خدمة المجتمع والصالح العام.حيث تعمل الرقابة الداخلية على السعي الدؤوب لتحقيق جودة الخدمات العامة، ورفع مستوى فاعلية وكفاءة الإدارة، وتحقيق الالتزام بتنفيذ سليم للسياسات العامة، ولكونها تعد سبباً مباشراً لضرورة وجود

معايير يتحكم بها عند تقييم الأداء، وهي أيضاً وسيلة لضبط سلوك العاملين من خلال استعدادهم لتحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم، كما أن المحاسبية وسيلة لتحسين المناخ العام للمؤسسة، وتوفير بيئة إدارية، وثقافية، يسودها الثقة بين الأطراف، كما أنها تعد مدخلاً، وعاملاً لدعم وتحسين السياسات العامة، وانسجامها مع مقاصدها وتطبيق فعال للبرامج والمشاريع (محمد عبود،٢٠١٣،ص٨٨)

ثالثا:أهداف الرقابة الداخلية:

إن الهدف الرئيسى من الراقابة الداخلية فى المؤسسات التعليمية لا تقتصر على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، بل تسعى إلى قياس وتصحيح نشاط المرؤوسين، ومحاولة اكتشاف الأخطاء والانحرافات في مجال العمل وعلاجها، والعمل على عدم تكرارها في المستقبل؛ وذلك لرفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف العملية التعليمية بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة،وولا تختلف اهداف الرقابة الداخلية وبشكل عام في قطاع التعليم عن القطاعات الاقتصادية الاخرى ولكن يمكن ايجازها بالاتي:(توفيق عبد الهادي،٢٠١١،ص١٨٠)

١- التأكد من ان الاهداف المحددة للخطط العامة لجميع الوحدات يتم تحقيقها بكفاء عالية

٢- الفحص والتأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المستخدمة داخل الوزارات والمديريات والمدارس ومؤسسات التعليم التابعة لها

٣- التأكد من صحة وسلامة اجراءات العمل في جميع الوحدات الادارية والمالية سواء في الوزارات والمديريات والمدارس ومؤسسات التعليم على وفق الخطط والاهداف المرسومة وطبقا

للقوانين والانظمة التي تحكم اجراءات العمل .

٤- رفع مستوى الاداء التعليمي مما يؤدي الى رفع مستوى الطلبة.

رابعا:عناصر الرقابة الداخلية

حتى يحقق نظام الرقابة الداخلية فى المؤسسات التعليمية وظائفه على – الوجه الأكمل – فلا بد أن يشتمل على ثلاثة عناصر أساسية كالتالي:

١. المدخلات:

وتشمل مدخلات تحقيق وظائف الرقابة الداخلية على الموارد المالية التي توفرها الجهات الحكومية والمجتمع المحلي والإمكانات التي يعتمد عليها النظام أثناء أدائه لنظامه، والمعلومات المتجددة عن سير النظام، وأيضًا البرامج التربوية تعتبر أهم مدخلات هذا النظام الفرعي، فإذا كانت الرقابة الداخلية تنفذ بفعالية، فإنه ينبغي إحداث تعديلات بهذه البرامج التربوية لتصبح أكثر كفاءة (توفيق عبد الهادي،٢٠١١،ص١٨٥)

كما تمثل الثقافة السائدة في النظام التعليمي مدخلًا مهما لنظام الرقابة الداخلية،وهي كل ما يتعلق بتصرفات وسلوكيات الأفراد داخل النظام، ويعبر عنها إما في صورة طقوس متمثلة في السلوك اليومي منذ ساعة البدء وحتى نهاية اليوم الدراسي، وهي تساعد على الإحساس الموجه بالعملية التعليمية أوفي صورة رموز ثقافية مثل الكتب الدراسية والاختبارات والدرجات، بطاقات التقرير (محمد الفاعوري،٢٠١٨،ص٢٥)

إضافة إلى الموارد البشرية تتطلب الرقابة الداخلية كنظام فرعي تحديد الأفراد ممن سيقومون مع تحديد أدوارهم، خاصة الأفراد الذين سيتم تغيير اتجاهاتهم نحو عملهم للأفضل، والطلاب يمكن اعتبارهم من المدخلات؛ لأن النظام التعليمي يسعى لإحداث تغيرات سلوكية معينة لديهم، كما تساعد الإمكانات المادية نظام المحاسبة على أداء مهامه، حيث يتطلب تقنيات حديثة لتجهيزات البيانات والمعلومات التي يستند إليها في إصدار أحكام ذات تأثير فعال على البرنامج التربوي (خالد الخطيب،٢٠١٨،ص٦١)

٢. العمليات:

وتتضمن مجموعة من الإجراءات أو الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، بمعنى إحداث تغيير في سلوك الطلاب، ومقارنة مستوى الأحداث المرجوة بإنجازاتها تحققت أو تخطيط أنشطة تعليمية جديدة يساعد في تقليل التفاوت الملاحظ بينها، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا النظام الفرعي يعمل في بيئة تتسم بخصائص فيزيائية اجتماعية انفعالية سياسية، يتعامل في إطارها مع أنظمة فرعيَّة متعددة، قد يتنافس معها بسبب قلة الموارد المادية، أو بسبب توجهات انفعالية متعلقة بالأفراد واهتماماتهم (أحمد مانع،٢٠١٢،ص٦٨)

٣. المخرجات:

نواتج أو مخرجات النظام التعليمي متمثلة في الطلاب من حيث التباين في المعارف والاتجاهات والمهارات، وفيما يتعلق بهم كمنتجين في مجتمعهم،وبعض هذه المخرجات قد يكون إيجابيًا أو سلبيًّا، أما مخرجات الرقابة الداخلية في صورة معلومات وبيانات معلنة ومتعلّقة بإنجازات النظام التعليمي وأهدافه، واتجاهات التغيير المحتملة، وقد يكون منها السلبي، فمعرفة التفاوت بين الأهداف والإنجازات يمكن أن يقود إلى الشك في أداء المؤسسة التعليمية كمؤسسة إنتاجية في المجتمع (عبد العزيز حبتور،٢٠١٨،ص٧٤)

ويرى الباحث بأن هذه العناصر تبنى كل واحدة منها على الأخرى، فتبدأ من المدخلات بالرقابة الداخلية على الموارد المالية التي توفرها الجهات الحكومية والمجتمع المحلي والإمكانات التي يعتمد عليها النظام أثناء أدائه لنظامه، والمعلومات المتجددة عن سير النظام،وتنتهي بنواتج أو مخرجات النظام التعليمي في صورة معلومات وبيانات معلنة ومتعلّقة بإنجازات النظام التعليمي وأهدافه، واتجاهات التغيير المحتملة.

خامسا::مقومات الرقابة الداخلية

أن عملية الرقابة الداخلية الفعالة تتمثل فى (المقومات) التالية:

١. خطة واضحة ومنطقية للوظائف التنظيمية التي تمثل الخطوط العريضة الواضحة لصلاحيات ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية والعاملين فيها، مع ضرورة الفصل بين الوظائف المختلفة (التفويض والتمويل والتشغيل والتسجيل والاحتفاظ بالأصول والأموال).

٢. نظام مالي ملائم للعمليات والأنشطة لتحديد العلاقات المالية مع وجود إجراءات واضحة ومعقولة لتسجيل النتائج المتعلقة بهذه العمليات والأنشطة.

٣. وجود ممارسات إدارية سليمة تمكن من القيام بمهمات ووظائف وواجبات كل وحدة إدارية وكل شخص بداخلها بشكل فعال.

٤. وجود معايير واضحة لجودة الأداء بالنسبة لأعمال الموظفين باختلاف مستوياتهم.

٥. وجود الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يجب أن يتمتع بالمقدرة والأهلية والخبرة والتدريب الكافي للقيام بالأعمال المعهودة إليه بشكل مرض.

٦. وجود نظام تدقيق داخلي جيد مبني على أساس مهني فعال ومستقل بالنسبة للعمليات موضع التدقيق.(أحمد زبيدات،٢٠١٤،ص١٣٨)

سادسا:محددات الرقابة الداخلية

ليس مهما كيف يتم تصميمها وكيف تعمل فالرقابة الداخلية يجب أن تقدم للإدارة ضمانًا عقلانيًا بما يختص مع تحقيق أهداف كل وحدة واحتمالية الإنجاز يمكن أن تتأثر بمحددات متأصلة في نظام الإدارة الداخلية ويشمل ذلك واقع الحكم البشري في اتخاذ القرارات فيمكن أن يخطئ ويمكن أن تحصل الإخفاقات بسبب الفشل البشري الناتج عن خطأ بسيط مقصود أوغير مقصود، وعلاوة على ذلك تصادم رأي أو أكثر من رأي بين الأفراد أو تخطي الإدارة لنظام الرقابة الداخلية (ناظم الزبيدي،٢٠١٨،ص٩٦)

فان لكل شخص داخل المنظمة لديه مسؤوليات تجاه الرقابة الداخلية، وتجاه مجلس الإدارة أو ما يوازيه، فالإدارة مسؤولة عن إنشاء وأداء وحدات الرقابة الداخلية داخل النظام من قبل المدير التنفيذي ويقوم بدعمه الإدارة العليا ولكنه بشكل نهائي مسؤول عن ذلك(ميشيل – أرمسترونج،٢٠١٤،ص١٣٢)

سابعا:الرقابة الداخلية فى المؤسسات التعليمية:

هناك حاجة ماسة للرقابة الداخلية فى المؤسسات التربوية ،وأن هذه الحاجة تبرز من خلال العوامل التالية:(بسام أبو حشيش،٢٠١٦،ص٥٧٩)

-أن الرقابة الداخلية فى المؤسسات التربوية عملية ترشيد علمية لأصحاب القرار من خلال دورة العمل الكاملة والتي تبدأ من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، وهي عملية ملازمة ومستمرة لوظائف الإدارة المدرسية، كما أنها عملية تساهم في اتساع نشاط المؤسسة التربوية وزيادة حجمها وتنوع وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها يفرض عليها الاعتماد على الرقابة الداخلية مـن خـلال الأدوات والأساليب المختلفة،هذا بالإضافة إلى أن استخدامها يُحقق الوفر المادي ويحـد مـن الإسراف غير المبرر بالمؤسسات التربوية، بحيث تعمل الرقابة الداخلية على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأنشطة الادارية بالمؤسسات التربوية وغيرها في جميع القطاعات، وتساعد أيضاً على اكتشاف الأفراد المبدعين،ويتسنى للإدارة حفزهم وتشجيعهم.

ولكي تتم الرقابة الداخلية بالمؤسسات التربوية على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الـذي تحـــده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة الداخلية أكثر فاعلية فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ، من أهمها،ان اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة الداخلية عليه بالمؤسسات التربوية ، وتحقيـق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة بالمؤسسات التربوية ، بالإضافة إلـى الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، والوضوح وسهولة الفهم، وإمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات، وتوافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لدى القائمين على ادارة المؤسسات التربوية ، ووضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات واستمرارية الرقابة ودقة النتائج ووضوحها(رشا حامد ،٢٠١٧،ص١٠٧)

فأن عملية الرقابة الداخلية للمؤسسات التربوية هي عملية تتضمن العديد من الخصائص،منها:(عطاف محمد،٢٠١٧،ص٨٧)

- أن الرقابة الداخلية هي نشاط ووظيفة وعملية، وهي عملية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ و تصحيحه استناداً إلى الأهداف الموضوعة بالخطة

- كما أنها عملية إدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وبنسب تختلف من مستوى لآخر، هذا بالإضافة إلى كونها عمليــة تساعد على اعطاء التغذية العكسية للأهداف و تساعد أيضاً في تقييم العاملين والمشرفين علـــى السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها

- ومن خصائصها أيضاً أنها تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً، والمساعدة في معرفة أسباب الانحراف أو الخطأ، وبالتالي يمكن اعتبارها عملية إدارية تُسهل عملية تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القــرار بعد تحديــد الأسباب وتحليلها، وذلك انطلاقاً من الهدف الرئيس لعملية الرقابة وهو التأكد من أن الأعمال تؤدى بأفضل الطرق بالمؤسسات التربوية.

كما تحقق الرقابة الداخلية للمؤسسات التربوية مايلى:(شمس الدين عبد العزيز،٢٠١٧،ص٦٦)

- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسة للمشكلات وتقديم الحلول، واكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها

- التأكد من أن العمليات الادارية تسير وفق المخطط المرسوم، والتثبت من أن المسؤوليات تؤدى بالشكل المناسب بعيداً عن الإسراف والهدر، وتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحـــال في دراسة الوقت والحركة، ورفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين، للحصول على المكافآت والحوافز

- التأكد مـــن أن العمل يسير ضمن الأنظمة المقررة، والتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب

- منع وقوع الأخطاء من خلال نظام رقابي سليم وتحديد الاختصاصات والصلاحيات، ومنع تكرار الأخطاء واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت والسعة المناسبين، والإصلاح الإداري من خلال تكوين مفهوم لدى العاملين.

- وأن الرقابة الداخلية موجودة من أجل مشاكلهم ورفع الكفاءة ، ومعرفة العقبــات التـ تعترض سبيل الأداء الأمثل والوقوف على مظاهرها وأسبابها، وتقويم العاملين للوقوف علـــى درجة كفايتهم، وإعداد برامج لتدريب العاملين الذين يكون أداؤهم أقل من المستوى المطلوب، والوقوف على درجة التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات.

المحورالثانى: الاطار الفكرى والمفاهيمى للهدر التعليمى فى الفكر التربوى والادارى المعاصر

ويوضحه البحث على النحو التالي

أولا : مفهوم الهدر التربوي :

أ - الهدر لغويا

الهدر في اللغة هو الباطل أوالساقط يقال: ذهب دمه هدرا ، وهو ما يبطل من دم وغيره. هدر يهدر بالكسر، ويهدر بالضم هدرا، بفتح الدال أي بطل وهدرته والسلطان أبطله وأباحه ودماؤهم هدر بينهم أي مهدرة، وتهادر القوم أهدروا دماءهم، وذهب دم فلان هدرا أي باطلا (محمد حسن،٢٠١٤،ص٤٧)

ب - الهدر التربوي في اصطلاح خبراء التربية :

وردت لمصطلح الهدر التربوي مجموعة من التعريفات على النحو التالي

الهدر التربوي يتمثل في الخسارة الناتجة عن زيادة نفقات التعليم في نفس الوقت الذي يكون فيه مخرجات هذا التعليم لا يتناسب مع هذه الزيادة ، أو الخسارة الناتجة عن استهلاك أجهزة ومعدات التعليم التي لا يحسن استخدامها (نبيل محمد،٢٠١٦،ص٨٨)

ويرى البعض أنه انخفاض في الكفاءة التعليمية التي تؤثر على تحقيق الأهداف التي يرمي إليها من الناحيتين الكمية والنوعية نتيجة اختلال التوازن بين ما يتوفر للتعليم من إمكانات أو مدخلات(أحمد عباس،٢٠١٦،ص٩٨)

وما ينتج عن هذا النظام من مخرجات تتمثل في إعداد الطلبة المتخرجين ونوعياتهم والمستوى المتحقق منهم على ضوء ما رسم من أهداف تربوية(محمد عبد القادر،٢٠١٥،ص٩٦)

والبعض يحدد مفهوم الهدر التربوي بأنه خلل أو قصور أو سوء تشغيل واستخدام لأي مدخل من مدخلات النظام التربوي ، ولأي عملية من عملياته عندما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها الخاصة أو الإنتاجية العامة للنظام التربوي(فؤاد على،٢٠١٩،ص٥٧)

ويعني الهدر التربوي:وجود خلل بالتوازن الوظيفي للعملية التعليمية فيصبح حجم مدخلاتها أكبر بكثير من حجم مخرجاتها، وهو ما يمثل عبئاً إضافياً على ميزانية التعليم، ويعتبر تحدياً يواجه الجهات المشرفة على التعليم وتبديد لأهدافها وطاقاتها (جودت عزت،٢٠١٦،ص٧٤)

ويعرف : بأنه مجموعة من الجهود الفكرية والمادية المبذولة في الحقل التعليمي ، والتي تحول دون تحقيق للأهداف الموضوعة لها بصورة كاملة من الناحيتين الكمية والنوعية(صالح على البهلوان،٢٠١٢،ص٨٧)

ويقصد بالهدر التربوي في مراحل التعليم المختلفة: الخسارة الناتجة في عمليات التعليم من خلال إعداد الطلبة الذين رسبوا أو تسربوا وما ترتب على هذا من خسارة في الإنفاق على التعليم وفي الجهد المبذول فيه(صلاح الدين عبد العزيز،٢٠١٩،ص٨٧)

ويشار إلى الهدر التربوي من خلال عدم تحقيق الأهداف التي يصبو إليها النظام التعليمي من خلال ظاهرة الرسوب والتسرب(هنية يوسف،٢٠١٧،ص٨٧)

ثانيا: أنواع الهدر التربوي:

لمحاولة دراسة ظاهرة الهدر التربوي في النظم التعليمية فقد عقدت عدة مؤتمرات لبحث ظاهرة الهدر التربوي وتحديد أنواعه ومنها على سبيل المثال:حلقة مكتب اليونسكو الأقليمي للتربية في البلاد العربية ببيروت،وكان موضوعها (كيفية خفض الإهدار المدرسي وتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد (التعليم)(Hada ,T,2010,P35)

وهناك ستة أنواع للهدر التربوي هي:(Kebede, Deribe ,2015,P20)

١- فشل النظام التعليمي في استيعاب جميع الملزمين مواجهة الطلب الاجتماعي عليه .

٢- فشل النظام التعليمي في الإبقاء على بعض تلاميذه أو تمكينهم من الاستمرار بنجاح في المدة المقررة لمراحله التعليمية المختلفة.

٣- عدم التوازن بين مخرجات النظام التعليمي واحتياجات القوى العاملة .

٤- سوء الإدارة التعليمية، بشرط أن تفهم الإدارة التعليمية على إنها النظام التعليمي نفسه في حركته أي أنها العملية التي يتم بمقتضاها تهيئة الموارد التعاونية وتعبئتها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرجوة .

٥- قصور النظام التعليمي عن تقديم تعليم جيد للذين ينجحون فيه ويتخرجون .

٦- تخلف النظام عن مواكبة التغييرات التي تحدث في المجتمع .

وقد حدد التربويون نوعين للهدر التربوي:(سليمان سند،٢٠١١،ص٣١٢)

أ-الهدر التربوي الكيفي : وهو ما يتعلق بالكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي.

١-**الكفاءة الداخلية :** ويقصد بها القيام بالأدوار المتوقعة منها وتشمل هذه جميع العناصر البشرية الداخلية في التعليم والتي تتولى البرامج التعليمية تخطيطاً وبناءً وتوجيهاً وإشرافاً وتنفيذاً بما في ذلك النواحي الإدارية ، كما تشمل أيضاً المناهج الدراسية والأنشطة المصاحبة والخدمات التعليمية المتنوعة وغيرها

٢- **الكفاءة الخارجية للنظام التعليمي** : فيقصد بها مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وجد النظام من أجله ومن الملاحظات الأساسية التي تؤشر في هذا المجال صعوبة قياس الهدر التربوي الكيفي بصورة مباشرة ، ولكن يمكن تقديره من خلال المؤشرات والقناع التي تسفر عنها البحوث والدراسات التقويمية .

ب-الهدر التربوي الكمي: وهو ما يتعلق بالرسوب والتسرب .

أ. **الرسوب :** وهو إخفاق الطالب في تحقيق الحد الأدنى من درجة النجاح في مادة ما أو مجموعة من المواد ، وهي من الأسباب البارزة لمشكلة التسرب والانقطاع عن الدراسة ، والرسوب عملية مكلفة اقتصادياً فتزيد من الإنفاق على عملية التعليم .

ب. **التسرب :** وهو ترك المدرسة دون إكمال لمرحلة ما من مراحل التعليم . ويكون الهدر هنا مرتبط بالخسارة الناتجة عن تسرب أو رسوب مجموعة من الطلاب ، وما ترتب عليه من إنفاق على التعليم والجهود المبذولة فيه ،أوعدم تحقيق أهداف النظام التعليمي من خلال ظاهرتي الرسوب والتسرب

ثالثا:أسباب الهدر التربوي

ان أسباب الهدر التربوي بأنها : مجموعة العوامل التي تحيط الطالب وتحول بينه وبين انتقاله من صف إلى آخر، أو عدم نجاحه في مادة دراسية أو أكثر(إحسان بن صالح،٢٠١٦،ص١٨٩)

فإن أهم عوامل الهدر التربوي تتمثل في(عبد الله عبد الرحمن،٢٠١٣،ص١٢٨)

أ- **عوامل ترجع إلى إدارة المدرسة ومن أهمها :** شدة إدارة المدرسة وكثرة استخدامها للعقاب ، وكثرة تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي

ب- **عوامل ترجع للمعلم أهمها:** تركيز المعلمين على الطلاب المتفوقين ، وعدم إتاحة فرص المشاركة للجميع ، وقسوة بعض المعلمين في التعامل مع طلابهم .

ج- **عوامل ترجع إلى المقررات الدراسية ومن أهمها** : كثرة المقررات الدراسية ، وصعوبة بعض المقررات ، الاختلاف الكبير بين مقررات المرحلة المتوسطة ومقررات الثانوي

د- **عوامل ترجع إلى الامتحانات ومن أهمها :** صعوبة أسئلة الامتحانات وتشدد بعض الملاحظين وكثرة تهديدهم بالحرمان ، وكثرة أيام الامتحانات ، وامتحان أكثر من مادة في اليوم الواحد.

هـ - **عوامل ترجع إلى الإرشاد الطلابي ومن أهمها :** عدم توفر الجو النفسي والاجتماعي المريح داخل المدرسة ، وقلة اهتمام المرشد الطلابي بالمشكلات التي يعاني منها الطلاب،وأن ضعف التوجيه التعليمي للطلبة ، والفقر المدقع للأسرة يؤثر على تحصيل الأبناء ويحد من طموحاتهم .

بينما هناك قصور فى نظام الامتحانات السائد الذي يركز على قياس قدرة الطالب على الحفظ بدلا من التركيز على الفهم والاستيعاب،كذلك افتقار بعض المناهج إلى التشويق،وعدم استخدام طرق تدريس حديثة ، بالإضافة استخدام مدرسين غير مؤهلين (أمنه محمد،٢٠١٢،ص١٢٩)

رابعا: ظواهر الهدر التربوي :

يمكن تناول ظاهرة الهدر التربوى والتى تتمثل فى الهدر الناتج عن الرسوب،والهدر الناتج عن التسرب والعوامل التى تؤدى الى كل منها ويتم ذلك كالتالى :

أ. الهدر الناتج عن الرسوب :

يعرف الرسوب:الافتقار إلى النجاح عند بعض الطلبة في إنجاز أو إتمام الواجب المدرسي سواء كان إنجاز وحدة صغيرة ، كمشروع فردي أو عند إنجاز وحدة كبيرة كالعمل في المدرسة في موضوع أو صف ، وهو يتضمن غالباً عدم تحقيق ترفيع الطالب إلى صف أعلى(أيمن طلال،٢٠١١،ص١٦١)

ويعرف الرسوب بأنه: إعادة مراحل تعليمية معينة أو إعادة الصفوف نتيجة فشل التلاميذ في التكيف مع نظام التربية والتعليم ، بسبب عدم الاستيعاب أو عوامل اقتصادية وتربوية ونفسية(عبد السلام خميس،٢٠١١،ص٨٢)

والطلبة الراسبون هم الذين لم يستطيعوا إكمال متطلبات النجاح بسبب حالة الفشل في الامتحانات المقررة ولم يستطيعوا الحصول على درجة النجاح الصغرى ويعتبر الرسوب هو هدر جزئي داخل العملية التعليمية(نعيمة محمد،٢٠١١،ص١٣٨)

ويعد الرسوب من المشكلات التي عانت منها جميع الدول ، فهي مشكلة عالمية أثارت انتباه كثير من التربويين والمخططين لما لها من آثار تربوية ونفسية واجتماعية ونتيجة لتطور علم اقتصاديات التعليم قد دخلت في جانب اقتصادي وسببت هدراً اقتصادياً كبيراً في الموارد المالية المستثمرة في قطاع التعليم(خضر حسن،٢٠١٣،ص٨٧)

العوامل التي تؤدي إلى الرسوب :

ترجع العوامل إلى (نعيم دهمش ،٢٠١٥،ص٢٠٣)

١- ضعف التوجيه التعليمي للطلاب

٢- قصور نظام الامتحانات الذي يركز على قياس القدرة على الحفظ بدلا من التركيز على الفهم

٣- افتقار بعض المناهج إلى التشويق ، وعدم استخدام طرق تدريس حديثة .

٤-عدم استقرار الدراسة في بعض المدارس ، إلا في وقت متأخر

٥-استخدام مدرسين غير مؤهلين نفسياً ومهنياً .

٦- ضعف الصلة بين البيت والمدرسة وعدم متابعة أولياء الأمور لابنائهم .

ب . الهدر الناتج عن التسرب :

تعاني كثير من النظم التعليمية - لظروف ذاتية وموضوعية - من مشكلات عديدة منها مشكلة تسرب الطلبة من المدارس قبل إنهائهم للمرحلة الأساسية ، مما يؤدي إلى ارتداد هؤلاء الطلبة المتسربين من مدارسهم إلى الأمية وحرمانهم من فرصة التعليم والدراسة والنمو الوظيفي والانتهاء بهم بأن يشكلوا خسارة مادية ومعنوية وتنموية ، سواء لأنفسهم أو لأسرهم أو لمجتمعهم (محمد سمير،٢٠١،ص٣١)

ولقد عرف الحقيل التسرب بأنه : انقطاع الطالب عن المدرسة انقطاعاً كلياً قبل إتمام المرحلة التي يدرس فيها(زياد أمين،٢٠١٥،ص٨٧)

وإن كان الرسوب هدر جزئي، فإن التسرب هدر كلي،ويقصد به ظاهرة انقطاع التلاميذ عن الذهاب إلى المدرسة ، قبل انتهاء تعليمهم في المرحلة التي هم فيها(سمر محمد،٢٠١٧،ص٦٤)

ومن العوامل المؤدسة للتسرب (مصعب إسماعيل،٢٠١٨،ص١٤٦)

١-عدم ارتباط المناهج بحاجات المجتمع ، وعدم تلبيته لميول الأطفال وهواياتهم .

٢- انخفاض مستوى الأسرة الصحي أو الاجتماعي أو الثقافي أو المادي.

٣- ضعف صلة المدرسة بالمجتمع مما يفقد المدرسة تعاون الأهل في حل مشكلة الغياب .

٤- عدم وجود تشريعات قضائية تعاقب أولياء الأمور الذين يخرجون ابنائهم من المدرسة .

٥- صعوبة المواصلات التي تحول دون التحاق الطالب بالمدرسة .

٦- عدم مراقبة حضور الطلاب، مما يعزي البعض في التراخي والتأخر والانقطاع عن المدرسة

المحورالثانى: الهدر التربوى بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بدولة الكويت

ويوضحه البحث على النحو التالي

أولا:واقع الهدر التربوى بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بدولة الكويت

يسبب تسرب الطلاب –وخاصة القادرين على التعلم – هدراً كبيراً للأموال التي تنفق على المراحل المختلفة، وهو إهدار لرأس المال البشري، وقد يعود المتسرب إلى فئة الأميين مما يؤدي إلى عدم قبولهم في سوق العمل لتدني مستوى إعدادهم، وهذا يسهم في زيادة العمالة الأجنبية، ويمكن القول بأن التسرب من المشكلات التعليمية الغامضة، حيث يصعب تحيد أوقاته أو جميع أسبابه بدقة، لأن التسرب قد يحدث في بداية العام الدراسي أو وسطه أو في نهايته، وقد يترك الطالب المدرسة، ولكنه لا ينقطع عن الدراسة (اللجنة العليا لتطوير التعليم،٢٠١٩،ص١٠٠)

وفي الكويت نجد أن قانون التعليم الإلزامي ينص في المادة الأولى منه على أن يكون التعليم إلزامياً مجانياً من بداية المرحلة الابتدائية حتى نهاية المرحلة المتوسطة كما تنص المادة العاشرة منه على أن يعاقب والد الطفل أو ولي أمره المخالف، وعلى الرغم من ذلك فإن مشكلة التعليم الإلزامي لا تقف عند المتخلفين عن الالتحاق بالمدارس ولكنها تتعداها إلى الذين يلتحقون بها ثم يتركونها قبل إتمام فترة الإلزام (اللجنة العليا لتطوير التعليم،٢٠١٩،ص١٠٣)

ويعد الرسوب والتسرب من أهم المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم المتوسط الكويتي، وتبلغ نسبة الرسوب (١٦,٥%) للذكور، و(١٢,٥%) للإناث، وأما التسرب فتبلغ نسبته (١٥% للذكور) و(١٨% للإناث). وتعد هذه النسب المرتفعة مؤشراً لوجود هاتين المشكلتين في التعليم المتوسط ويرتبطان ببعضها من حيث النتيجة أوالأسباب،حيث إن أسباب الرسوب والتسرب كثيرة فمنها أسباب ترجع للطالب نفسه، وأسباب مدرسية، وأسباب أسرية، وأسباب اجتماعية(وزارة التربية،٢٠١٩،ص٨)

فالغياب المتكرر للطلاب وصعوبة استيعاب بعض المواد الدراسية تعد من أسباب تعثر الطلاب وتقليل طموحاتهم. وقد يكون ذلك نتيجة صعوبة المناهج الدراسية أو ازدحام المقررات الدراسية وكثافتها مما يجعل الطالب ينفر من العملية التعليمة، أو بسبب أساليب التعليم والتدريس حيث يتبع المعلم أساليب الحفظ والتلقين ولا يتيح الفرصة للتعبير وإبداء الرأي (قطاع البحوث التربوية والمناهج،٢٠٢٣،ص١٩)

كما أن ضعف المستويين الثقافي والاقتصادي للأسرة يحول دون مواصلة الأبناء للتعليم وتسريهم من أجل العمل ومساعدة أبائهم مادياً، ولاشك أن المؤسسات التربوية وما تقوم به من عملية تعليمية ينظر إليها باعتبارها مؤسسات إنتاجية اقتصادية لابد أن يكون العائد منها مساوياً أو يزيد عن كلفتها المالية. والهدر التربوي نتيجة الرسوب والتسرب يقلل من عدد الخرجين وهنا تبدأ المشكلة بالتأثير السلبي على المجتمع، حيث أن أجمالي الفاقد المالي من ميزانية وزارة التربية نتيجة رسوب الطلبة في مراحل التعليم المتوسط لدولة الكويت يبلغ ٦٢.٥مليون دينار كويتي من الإجمالي العام للمصروفات السنوية لعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣ البالغ ٥٥٩.١ مليون دينار كويتي وهذا الفاقد يشكل ١١% من ميزانية العام الدراسي المذكور (قطاع البحوث التربوية والمناهج،٢٠٢٣،ص٣٠)

ويعوق ارتفاع نسب الرسوب والتسرب تخرج الطلاب المؤهلين والأكفاء مما يؤثر على قوة العمل وسماتها في المجتمع. حيث أن تكوين وتأهيل رأس المال البشري هو الهدف الذي يسعى إليه قيادات المجتمع للوصول إلى التنمية الشاملة وبالتالي فإن المؤسسات التربوية وأهمها المدارس هي المسؤولية عن تكوين رأس المال البشري أي القوى المؤهلة والمدربة(وزارة التربية،٢٠١٨،ص٢)

ومن هنا يتضح أنه كلما ارتفعت نسبة الرسوب والتسرب يؤدي ذلك إلى الهدر في الموارد البشرية ذات الكفاءة والى تعطيل تحقيق أهداف وطموحات المجتمع في التنمية الشاملة.

ثانيا: دور الرقابة الداخلية في تقليل الهدر التربوى بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت

أصبح موضوع الهدر التربوى في السنوات الأخيرة من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام كبير من قبل العديد من المؤسسات، ويأتي هذا الاهتمام من رغبة هذه المؤسسات في تجويد الأداء وتحسينه، حتى يمكنها الاستجابة للعديد من المتغيرات التي تتسم بالسرعة الهائلة، والتي تستوجب التعامل معها بصورة تحقق لها الفاعلية والكفاية، وقد نشأ مفهوم الرقابة الداخلية في مجال الصناعة والتجارة، ثم انتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات، وفي مجال التربية حظي أيضًا باهتمام كبير، وتجلى هذا الاهتمام في سعي العديد من المؤسسات التعليمية إلى تبني هذا المفهوم وتطبيقه، وشمل ذلك مؤسسات التعليم قبل الجامعي (عبدالله الدويسان ،٢٠٢٢،ص٨٥)

وتعد الرقابة الداخلية إحدى الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة ترتكز على فكرة الشمولية لتطوير تلك المؤسسات، وذلك من خلال وضع معايير خاصة وموضوعية لضمان جودة كل مكون من مكونات المؤسسة، إلى جانب التحسين المستمر في أداء الأفراد، وذلك عن طريق استثمار قدراتهم وتدعيم مهاراتهم من خلال التنمية المهنية المستمرة وتفويض السلطة ونظم المساءلة وتوكيد الجودة والاستقلالية، وتقديم التغذية الراجعة والمستمرة لأدائهم، والتغلب على المعوقات التي تحول دون تحسين أدائهم(عبد العزيز عبد الله.٢٠١٩،ص٩٩)

فالرقابة الداخلية في التعليم عبارة عن منهج إستراتيجي تتكامل فيه مجموعة من القيم والمبادئ والنظم والأدوات والتقنيات لضمان وضبط وتحسين الأداء في كافة العمليات الإدارية مع جهود العاملين وتعاونهم للقيام بالعمل الصحيح وتلافي الأخطاء من خلال تطابق عناصر منظومة العمل مع المعايير والمواصفات القياسية المتعارف عليها محليا وعالميًّا وباستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بمرونة وفعالية لتحقيق التميز في خدماتها ومخرجاتها ، وتلبية لحاجات وتوقعات المستفيدين من المؤسسة التربوية(سليمان عبد الرحمن،٢٠١٩،ص٥٨)

ولقد أصبح الاهتمام بالرقابة الداخلية مهما في الفترة الحديثة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، ومن ثم أصبحت مطلبًا مهما للخدمة التعليمية، وأصبح التوجه لها ميزة للمؤسسة التربوية، وتتضح علاقتها بالحد من ظاهرة الهدر التربوى في النقاط التالية(عوض عبدالله،٢٠١٩،ص٦٦)

١. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب التعليمية والنفسية والروحية.

٢. زيادة الكفاءات التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.

٣. ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات.

٤. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع والوصول إلى رضاهم.

٥. توفير جو من التفاهم والترابط والتكامل بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، والعمل بروح الفريق.

٦. تمكين الإدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة.

٧. منح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

٨. ضمان استمرارية وثبات جودة الخدمات التعليمية، ومن ثم إرضاء أولياء الأمور والطلاب.

٩. تخفيض وتقليل إهدار إمكانات المؤسسة من حيث الموارد ووقت العاملين(نوال الفريج،٢٠١٧،ص١٥١)

وإن تطبيق الرقابة الداخلية في التعليم بدولة الكويت يعمل على تطوير شامل ومستمرّ لكافة الأنشطة والعمليات الإداريَّة على كافة المستويات، للحصول على اداء ذي كفاءة عالية، وذلك من خلال إعداد نظم تقويم متخصصة لكل من الطالب، أعضاء هيئة التدريس، والإداريين العاملين بالمدرسة للوصول إلى أعلى درجة من الأداء المتميز لهم (سلطان العنزى،٢٠١٧،ص١٩٣)

ومن أهم الأساليب التي يمكن أن تحقق مواجهة الهدر التربوى بدولة الكويت الأخذ بمبدأ الرقابة الداخلية التعليميَّة، ووضع آليات فاعلة للمراقبة والمساءلة الداخلية والتى منها مايلى:

- وضع نظام مدرسي يوضح للطلاب خطر الغياب والعواقب الناتجة عن ذلك.

- الإشراف المستمر على السجلات والملفات المدرسية الخاصة بالطلاب.

- الاهتمام بالانضباط المدرسي ومتابعة سجلات الطلاب ومتابعة الغياب بطريقة دورية. توزيع المهام والمسؤوليات على جميع أفراد المدرسة. متابعة المعلمين في المدرسة وتوزيع الأعمال فيما بينهم والتأكد من قيامهم بالأعمال الموكلة لديهم وإعداد التقارير السنوية ومحاسبة المقصرين منهم في حق الطلاب(نجلاء عايض،٢٠١٧،ص٧٨)

- الإشراف على صيانة المبني المدرسي وتطويره مما يجعله بيئة جاذبة للطلاب.

- عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور في الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية ومشكلات الطلبة.(دلال العنزى،٢٠١٩،ص١٥٤)

- التأكد من وفرة جميع المدرسين في جميع التخصصات داخل المدرسة. التأكد من توافر جميع الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي.

وهذا يعكس أهمية الرقابة الداخلية ودورها كضمانة أساسية لتحقيق الرؤى والأهداف المنشودة، وباعتبارها خيارًا مهمًا لابدَّ منه في تحديد أوجه الاستفادة القصوى من مجموع الإمكانات والموارد البشرية والمادية، وحسن استثمارها في أقل جهد وتكلفة ممكنة.

المحور الرابع:المقترحات الإجرائية لدور الرقابه الداخليه في تقليل الهدر بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بدوله الكويت

يُقدم البحث الحالي مجموعة من الاليات الإجرائية لتفعيل لدور الرقابه الداخليه في تقليل الهدر بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بدوله الكويت وذلك على النحو التالي:

- وجود نظام قوى للرقابه الداخلية في ظل النمطين المركزي واللامركزى في التعليم.

- يتطلب من مديريات التربية والتعليم وضع دليل للرقابه الداخلية على مستوى المدارس، كما يتطلب منهم وضع الخطط والبرامج التي تضمن تطبيق المعايير القومية للتعليم في المدارس، وتأسيس نظام لامركزي لاتخاذ القرارات.

- وضع معايير تكفل تعيين أعضاء هيئة تدريس قادرين على تطوير وتدريس المناهج العلمية بكفاءة.

- تطوير أساليب اختيار القيادات المدرسية، بحيث يتم الاختيار بناءً على الخبرة والاستعداد والقدرة على الإدارة والإبداع فيها، وكذلك امتلاك القدرة على التعاون والتفاعل مع ا العاملين في المدرسة.

- نعزيز ثقافة المسئولية لدى الجميع في المؤسسات التعليمية وأنهم رقباء على أنفسهم ويعملون على تقويم أنفسهم (التقويم الذاتي).

- وضع معايير واضحة ومحددة وأدلة إجرائية لتحديد الواجبات والعقوبات. تعديل اللوائح والأنظمة في التعليم لتتضمن كافة الأنظمة التي تضمن تطبيق المحاسبية.

- منح صلاحيات لمديري التعليم تختص بالرقابه الداخلية في العمل.

- وضع معايير واضحة ومحددة يتم تقييم أداء المدرسة في ضوئها، وفي نفس الوقت تتمتع النظم المحلية والمدارس بحرية عالية في تطبيق تلك المعايير واللوائح. وضع دليل إرشادي للمراجعين عن الكيفية التي تتم بها المحاسبية وأهدافها. العمل على تطبيق لوائح ملزمة تدعم تطبيق الرقابه الداخلية في إدارات التعليم بالمناطق التعليمية.

- وجود تلازم بين الرقابه الداخلية الداخلية والخارجية التي تتولد بين العاملين في المجتمع المدرسي.

- وجود وحدة للرقابه الداخلية بكل إدارة تعليمية يسند إليها متابعة تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتطبيق.

- استخدام التقنيات الحديثة لتسجيل البيانات وتصنيفها، واستخراج النتائج والارتقاء بالإمكانات المادية بالمؤسسات التعليمية، لما في ذلك من أهمية في تحقيق جودة الأداء تمهيداً لاعتمادها، وأيضاً توفير قاعدة بيانات عن (المديرين – الموظفين - الإدارات – البرامج) يمكن توظيفها في عملية تطبيق الرقابه الداخلية

- تقوم الإدارات التعليمية المختلفة بإعداد برامج لزيارة المدارس للتحقق من انتظام العملية التعليمية وليس لتصيد الأخطاء بها، كما تقوم بمتابعة تطبيق المعايير القومية للتعليم لتحقيق التعليم المتميز للجميع.

- إعلان التقارير الخاصة بالرقابه الداخلية المدرسة في كافة النواحي التعليمية إلى الآباء، لكي يتمكنوا من مقارنة أداء المدارس واختيار المدرسة التي تناسب أبنائهم في ضوء مستويات الأداء المعلنة.

- توفير نظام جيد للمحاسبية يشكل حافزاً قوياً لدى أعضاء فريق العمل المدرسي .

- أعضاء هيئة التدريس والإداريين لتوفير خدمة عالية الجودة.

- تطبيق الرقابه الداخلية في مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، لأن هذه المدارس أصبحت عرضة للفحص والتفتيش والانتقاد أكثر من ذي قبل.

- إسناد مسئولية التقويم والمحاسبية لجهة مستقلة ضماناً للشفافية والعدالة.

- ضرورة توافق بيانات التقويم مع الأهداف المتضمنة في الخطط الموضوعة. عند تطبيق نظم الرقابه الداخلية لابد من وجود مجموعة من الخبراء لتوضيح المسئوليات التي يكلف بها أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالمدرسة بدقة، لأنه يتم تقييم المدرسة ككل.

- يقوم الخبراء بكتابة تقارير عن أحداث وآليات عملية المراجعة بالمدرسة لتشمل الحوافز أو فرض العقوبات على المدارس ذات الأداء الضعيف، وتكون الحوافز على شكل مكافآت من أجل تشجيع الجهود الأكثر فعالية في تحقيق النتائج.
- وجود جهات مسئولة عن مراجعة الأداء المدرسي وتقديم التغذية الراجعة لها لتحسين أداء التلاميذ وتطوير أداء المدرسة ككل.

المراجع:

اولا:المراجع العربية

١) ابراهيم سلامة، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،جامعة غزة.٢٠١٩

٢) إحسان بن صالح.أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة أنرون والدروس المستفادة منها.الندوة الحادية عشر لسبل تطوير المحاسبة. الرياض.٢٠١٦،ص١٩٨

٣) أحمد الخطيب عبد المقصود،إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)،مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.٢٠١٧،ص٢٣١

٤) أحمد زبيدات، ضغوط العمل وعلاقتها بمستوي الأداء الوظيفي لدي مديري مدارس التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت،الأردن،٢٠١٤،ص١٣٨

٥) أحمد عباس بله، الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية ودورها في مواجهة مشكلات الهدر التربوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.٢٠١٦،ص٩٨

٦) أحمد مانع صنيهب شرار، مدى فاعلية اجراءات الرقابة المالية على الإنفاق التي يطبقها ديوان المحاسبة الكويتي من وجهة نظر الجهات الخاضعة لرقابة الديوان، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، عمان، الاردن .٢٠١٢،ص٦٨

٧) أحمد محمود، الإنفاق الحكومي على التعليم قبل الجامعي: الكفاية والكفاءة والعدالة دراسة تحليلية"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ،كلية التربية بالزقازيق، العدد (٩٦)،٢٠١٧،ص٨٥

٨) أمنه محمد.النزاهة والشفافية و المساءلة في قطاع التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة.رسالة ماجستير غير منشورة ،جامة غزة الاسلامية ،٢٠١٢،ص١٥١١٢٩

٩) أيمن طلال يوسف.دور الجامعات الفسطينية في تعزيز قيم النزاهة والشفافية والحكم الصالح، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة،٢٠١١،ص١٦١

١٠) بسام أبو حشيش، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). م١٨، ع(٢)،٢٠١٦، ص ص: ٥٩٧- ٦٢٦.

١١) توفيق عبد الهادي،"الرقابة الادارية:المفهوم والممارسة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ،٢٠١١، ص ص :١٨٠-١٨١.

١٢) جاسم محمد الحمدان،تسرب الطلبة الكويتيين من التعليم العام الحكومي. المجلة التربوية، جامعة الكويت،٢٠١٨، ص ص ٦٢، ١٠١- ١٥٠ .

١٣) جودت عزت،الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، القاهرة: الدار العلمية الدولية،٢٠١١،ص٧٤

١٤) حسن مرح،الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية.٢٠١٨

١٥) حسين عبد الهادي توفيق،الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.٢٠١١،ص٨٤

١٦) حسين وعبد الهادي توفيق ،الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن٢٠١١،.ص٨٤

١٧) خالد الخطيب،"الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٨، ص٦١.

١٨) خالد الشريف، دور الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،جامعة عمان.٢٠١٩

١٩) خضر، حسن. خصوصية نشوء وتكوين اللجان الرقابية.جامعة بير زيت.٢٠١٣،ص٨٧

٢٠) دلال العنزى،اثر الرقابة الادارية على الحد من التسرب المدرسي في مدارس التعليم العام المسببات والدوافع. دراسة في إطار مشروع إصلاح التعليم في الكويت، الملتقى الفكري العربي.٢٠١٩،ص١٥٤

٢١) دهمش نعيم.تدقيق وتقييم كفاءة الأداء وفعالية المشاريع الإنمائية في الدول النامية. الأردن: مجلة الدراسات التربوية،المجلد الثاني عشر ، العدد الخامس ،٢٠١٥،ص٢٠٣

٢٢) رشا حامد ، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية." المجلة الأردنية ، المجلد ٦، العدد ١ .٢٠١٧،ص١٠٧
٢٣) زياد أمين،"تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية،الجامعة الاردنية،٢٠١٥،ص٨٧
٢٤) سعود بن موسي الصلاحي،درجة تأثير المشكلات المدرسية علي أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري، مكة المكرمة،٢٠١٨،ص٨٩
٢٥) سلامة عبد العظيم حسين،اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،٢٠١٨،ص٧٤
٢٦) سلطان العنزى،مدى إسهام الرقابة الداخلية في امتلاك مديري المدارس بدولة الكويت للكفايات الإدارية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٤) العدد (١):٢٠١٧، ص١٩٣-٢٠١
٢٧) سليم محمود نورالدين،دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة.٢٠١٨،ص٧٨
٢٨) سليمان سند.أثر هياكل أنظمة الرقابة وفقا لنظام COSO على أهداف الرقابة – حالة الشركات الصناعية الأردنية. الأردن : مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٨، العدد١، ٢٠١١.ص٢١٢
٢٩) سليمان عبد الرحمن،الرقابة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المؤسسات التربوية بدولة الكويت،دار الفلاح للنشر والتوزيع.٢٠١٩،ص٥٨
٣٠) سمر محمد شاهين.واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة غزة: كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ٢٠١٧،ص٦٤
٣١) شمس الدين عبد العزيز،تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في الكويت "بدائل مقترحة في ضوء فلسفة القيادة التحويلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة .٢٠١٧،ص٦٦
٣٢) صالح على البهلوان ،المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم : دراسة وصفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري، مكة المكرمة.٢٠١٢،ص٨٧

٣٣) صلاح الدين عبد العزيز، واقع إدارة المنظومة التعليمية في مصر وضرورة حوكمتها – ورقة عمل، مؤتمر "التعليم" في الوطن العربي في الألفية الثالثة" ١٦- ١٧ فبراير،٢٠١٩،ص٨٧

٣٤) عبد الحسين وآخرون زويلف ،الإهدار الكمي في التعليم العام والمهني مجلة دراسات تربوية، العدد (٤)٢٠١٨،.ص١٢٧

٣٥) عبد السلام خميس. أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامة الشرق الاوسط،٢٠١١،ص٨٢

٣٦) عبد العزيز حبتور ،"أصول ومبادئ الإدارة العامة"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص: ٧٤.

٣٧) عبد العزيز سليمان الفريج،مشكلات العملية التعليمية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت،مجلة مكتب التربية العربي لدول الخليج،ع ٢٠٢٣,٢٦،ص٤٧

٣٨) عبد العزيز عبد الله. الرقابة الادارية بالمؤسسات التربوية بالكويت: عالم المعرفة.٢٠١٩،ص٩٩

٣٩) عبد الله عبد الرحمن."الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأدء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. الرياض،٢٠١٣،ص١٢٨

٤٠) عبد المحسن الفريج ، دور المدرسة المتوسطة في تحقيق الضبط الاجتماعي للطلاب،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض.٢٠١٨

٤١) عبدالله الدويسان ، دور الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة التسرب الدراسى بمدارس الكويت. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تقرير المرصد العربي للتربية. التعليم في الوطن العربي. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،٢٠٢٢،ص٨٥

٤٢) عطاف محمد الزيات، تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين علي ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة،٢٠١٧ ، ص٨٧

٤٣) عوض عبدالله،الرقابة المدرسية،مواجهة الرسوب في الامتحان.مجلة كلية التربية جامعة الكويت،المجلد(١٢)، العدد (١).٢٠١٩،ص٦٦

٤٤) فارس علوش. "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية." رسالة دكتوراه. الرياض.٢٠١٠،ص٧٨

٤٥) فايز أحمد صالحة،دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعليه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية،٢٠١٥،ص١٤٢

٤٦) فليح حسن خلف، اقتصاديات التعليم وتخطيطه. اريد عالم الكتب الحديث.،٢٠١٧،ص٦٨

٤٧) فؤاد على،المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، ٩(١)،٢٠١٩،ص٥٧

٤٨) قطاع البحوث التربوية والمناهج : تعرف حجم ظاهرة التسرب في الصفوف النهائية في مراحل التعليم العام في دولة الكويت في الفترة من ٢٠١٨/٢٠١٧ - ٢٠٢٠/٢٠١٩، دراسة وثائقية إحصائية وميدانية، وزارة التربية، دولة الكويت، ٢٠٢٢، ص١٩.

٤٩) اللجنة العليا لتطوير التعليم : الطرق إلى تطوير التعليم في الكويت : تقرير إستراتيجي وزارة التربية، دولة الكويت، ٢٠١٩، ص٩٧-١٠٢.

٥٠) محمد الدريج ، الدعم التربوي وظاهرة الفشل الدراسي . سلسلة دفاتر في التربية، الرباط.٢٠١٩،ص٢٤

٥١) محمد الصيرفي، الإدارة التربوية ، دار الفكر الجامعي. ،الإسكندرية ،٢٠١٨،ص١٣١

٥٢) محمد الفاعوري ،"الادارة بالرقابة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٨،ص: ٢٥

٥٣) محمد بركان ، التسرب المدرسي عوامله نتائجه وطرق علاجه. مقال منشور بمجلة الرواسي، العدد (٤).،٢٠١٧،ص٩٥

٥٤) محمد حسن،أساسيات الإدارة التربوية، الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية،٢٠١٤،ص٤٧

٥٥) محمد سرحان المخلافي.عوامل الهدر التربوي في التعليم الجامعي كما يتصوّرها الطلبة كلية التربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١) العدد (١)، جامعة صنعاء.٢٠١٨،ص٢٨

٥٦) محمد سمير،"تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO ، اعتماد أنموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية و الإنتاجية في القطاع العام. رسالة ماجستير غير منشورة غزة: كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية "٢٠١٠،ص٣١

٥٧) محمد عبد القادر الجاسم،الفاقد المالي الناتج عن رسوب الطلبة في مدارس التعليم العام في دولة الكويت دراسة تحليلية،مركز الدراسات المستقبلية بوزارة التربية بدولة الكويت،٢٠٢٣،ص٧٨

٥٨) محمد عبد القادر،الإدارة المدرسية الحديثة، ط٢، دار الشروق، عمان،٢٠١٥،ص٩٦

٥٩) محمد عبود الحراحشة ،تقويم فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد١٩، العدد ١، ج٢،٢٠١٣، ص ص ٨٨٩-٩١٩.

٦٠) محمد هزاع الحسيان،التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة اليرموك. الأردن.٢٠١٥

٦١) مصعب إسماعيل،"دور" نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة غزة: كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية.٢٠١٨،ص١٤٦

٦٢) ميشيل -أرمسترونج ،المرجع الكامل في تقنيات الإدارة . المملكة العربية السعودية:مكتبة جرير،٢٠١٤،ص١٣٢

٦٣) ناظم الزبيدي،إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها، مجلة الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد، العدد (٤).٢٠١٨،ص٩٦

٦٤) نبيل محمد،الشفافية التنظيمية. بغداد.٢٠١٦،ص٨٨

٦٥) نجلاء عايض،درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرى المدارس المتوسطة بدولة الكويت.المجلة الدولية المتخصصة.٢٠١٧،ص٧٨

٦٦) نعيمة محمد. "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة." رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة.٢٠١١،ص١٣٨

٦٧) نوال الفريج، أساسيات المراقبة الداخلية للمؤسسات التربوية، دار ال صباح للنشر ، الكويت.٢٠١٧،ص١٥١

٦٨) هنية يوسف محمود،المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النجاح الوطنية، نابلس.٢٠١٧،ص٨٧

٦٩) وتوفيق عبد الهادي،"الرقابة الادارية:المفهوم والممارسة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ،٢٠١١، ص ص :١٨٠-١٨١.

٧٠) وزارة التربية : ظاهرة التسرب الطلابي في المدارس المتوسطة، أسبابها ومقترحات لمواجهتها، إدارة الأنشطة التربوية، الكويت، ٢٠١٩، ص ص٥-٩.

٧١) وزارة التربية : قانون التعليم الإلزامي، دولة الكويت، ٢٠١٨، ص ص١-٢.

٧٢) وليد أحمد أسعد، الفاعلية المدرسية. مكتبة المجتمع العربي، عمان.٢٠١٥،ص٣٦

٧٣) ياسين محمد، فاعلية الرقابة الداخلية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،جامعة غزة.٢٠١٨

ثانيا:المراجع الاجنبية

1) Beuren.I .M &Teixyera.S.A: "Evaluation of Management control system in huger education institution with the performance Management and control system. journal of information system and Technology Management, 11,(1).2019,pp189-191.
2) Campbell, Mary, and Gary W. Adams."Adding Significant Value with Internal Controls." CPA,Vol. 7 No. 4.2016,p178
3) De, Saw & Semous.High School dropouts "Implications in the economic development of West Virginia". Research paper.2017p98
4) Diaz, Antonia,Personal, Family, and Academic Factors Affection low Achievement in Secondary School. Electronic Journal of Research in Educational Psychology.2013,p65
5) Eccles, J.S & Others,Motivation In: Isenberg. Hand book of Child Psychology. New York.2017,p96
6) Femke, Geijsel and others,Transform Leadership effects on teachers commitment and effort toward school reform, Journal of Educational Administration, No.(5), Vol.(41).2013,p62
7) Hada, Bhupendra,Problems of Educational Wastage in Primary Level Education of Nepal: Some Suggestions to Reduce It, Tribhuvan University Journal, 27(1-2),2010,pp35–42
8) Hubbard. P: putting the power of transparency in context information's Role Reducing Corruption In Uganda.sEducation Sector. Working Paper, 136.2021,pp1.13.

9) Kebede, Deribe Debella; Demissie, Endale Berhanu & Estifanos, Ashebir Bezabih, Factors Contributing to Educational Wastage at Primary Level: The Case of Lanfuro Woreda, Southern Ethiopia, Global Journal of Human-Social Science, 15 (6) Version 1,2015,pp 9- 20

10) Mohamad_Azizal Abd Aziz, Jamaliah_Said& Mahmudul Alam:" assessment of the practices of internal control system in thpuplic sectors of Malaysia", Asia-Pacific Management Accounting Journal, , 10 (1), 2019, p p 43-62

11) Nimwegen, T; & Lujik, H. : Managing Values and Ethics in an International Banks. International Journal for Cultural Management,4(1),2014.p105

12) Noor Safia.& Iqbel .Mohmmed .Developing Strategy for The Administrative control in Kkyber Pahktunkhwa interdisciplinary journal of of High school principi s contemporary research in business. 5.(6).2020.pp539.-545.

13) Robbins,Stephen &Coulter,Mary,Management 6th ed .m",Upper Saddle River, New Jersey ,Prentice Hall.2018,p69